



Formation emploi

Revue française de sciences sociales

101 | janvier-mars 2008

Numéro anniversaire : Regards croisés sur les relations formation-emploi

Vraies et fausses solutions aux discriminations

Right and wrong solutions to discrimination problems

Diskriminierung: gute oder schlechte Lösungsansätze

Soluciones falsas y verdaderas para la discriminación

Jean-François Amadieu



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1078>

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2008

Pagination : 89-104

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Jean-François Amadieu, « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation emploi* [En ligne], 101 | janvier-mars 2008, mis en ligne le 31 mars 2010, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/1078>

Numéro anniversaire

Vraies et fausses solutions aux discriminations

Par Jean-François Amadieu*

*Les discriminations dans l'emploi sont multiples, cumulatives et croissantes.
Vouloir augmenter la diversité dans les entreprises peut être insuffisant
pour transformer profondément leur gestion des ressources humaines.*

La lutte contre les discriminations fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats et sert d'argument pour la mise en place de statistiques « ethniques », « raciales » et « religieuses » et pour des mesures de discrimination positive fondées sur ces critères. Pourtant, une bonne connaissance des discriminations et de la manière de les combattre montre que de telles évolutions, qui nécessiteraient une modification constitutionnelle, sont non seulement inutiles mais iraient à l'encontre de l'objectif affiché.

Plus particulièrement, les discriminations dans le domaine de l'emploi sont restées longtemps méconnues, même si personne n'ignorait totalement leur existence. Nous connaissons désormais assez précisément la multiplicité et l'ampleur des discriminations. Cette réalité, qui ne peut plus être niée, pose un problème particulièrement nouveau et aigu aux grandes entreprises. La fonction publique et les PME (petites et moyennes entreprises) commencent elles aussi à prendre conscience des enjeux de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances. Une série d'actions est engagée pour lutter contre des phénomènes que nous avons trop tardé à identifier, reconnaître et traiter. Ces actions sont trop peu nombreuses et peu visibles, de sorte que malgré leur intérêt et leur impact réel, elles n'apparaissent

pas, à tords, comme à la hauteur des enjeux. La promotion de la diversité, associée à des politiques de discriminations positives, dans l'accès aux emplois en particulier, est parfois présentée comme une solution aux discriminations. Mais une telle politique pose de redoutables problèmes.

DES DISCRIMINATIONS MULTIPLES ET CUMULATIVES

Les discriminations sont multiples, cumulatives et croissantes. Les discriminations sont cumulatives car les victimes présentent souvent plusieurs caractéristiques. Lorsqu'une entreprise recherche des jeunes femmes au physique attrayant et de couleur blanche,

*** Jean-François Amadieu** est professeur de gestion à l'université Paris I-Panthéon Sorbonne, directeur de l'Observatoire des discriminations, membre du Comité consultatif de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité). Il est notamment l'auteur de *Poids des apparences*, Odile Jacob, 2002 et des *Clefs du destin*, Odile Jacob, 2006.

quatre motifs de discrimination sont présents. Lorsqu'une femme de 50 ans en situation de handicap et délégué syndical se voit refuser une promotion, il peut en être de même. Il est possible qu'un candidat au patronyme maghrébin et résidant dans une Zone Urbaine Sensible soit écarté du recrutement. Ces cumuls sont d'autant plus fréquents que de fortes corrélations existent entre les variables de discrimination, par exemple : être âgé et avoir des problèmes de santé, des déficiences motrices ou un handicap. L'âge est également corrélé avec la surcharge pondérale. Pour une femme, il est plus fréquent d'avoir des enfants à 40 ans qu'à 20 ans. Or la situation matrimoniale et le nombre d'enfants induisent des discriminations au recrutement et dans le déroulement de carrière. Le cumul des discriminations a été mis en évidence, en France, concernant les jeunes femmes dont les parents sont nés au Maghreb, en exploitant l'enquête « Génération 98 », réalisée par le Céreq en 2001 auprès des jeunes sortis de formation initiale en 1998 (Frickey, Primon, 2006). Ces phénomènes de cumul expliquent en partie le chômage de longue durée. Les populations qui sortent le plus difficilement du RMI (revenu minimum d'insertion) cumulent aussi les facteurs de discrimination.

En France, la jurisprudence relative aux cas de discrimination multiples reste à construire, d'autant que la réflexion au niveau européen (OPCE, 2007) et au sein de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité)¹ avance sur le sujet.

■ Les discriminations perçues

Perception des discriminations en général

Les Français déclarent toujours davantage que dans la moyenne des autres pays européens que les discriminations sont répandues dans la société en général (TNS Sofres, 2007). En 2006, 80 % des Français le pensent pour les origines ethniques (2^e rang en Europe sur 26 pays + Roumanie et Bulgarie), 66 % pour le handicap (2^e rang), 63 % sur la religion (1^{er} rang), 57 % pour les orientations sexuelles (8^e rang), 50 %

sur l'âge (8^e rang), 49 % le sexe (4^e rang), 70 % les responsabilités familiales pour une femme (4^e rang). Ils sont beaucoup moins nombreux que dans les autres pays à penser que l'on fait assez d'efforts pour lutter contre les discriminations (36 % le pensent contre 45 % en moyenne en Europe et seuls quatre pays font moins bien). On pourrait expliquer cette perception très négative des Français par une bonne sensibilisation à la problématique des discriminations. Pourtant, le sondage européen nous apprend qu'en France les gens connaîtraient mal le droit de la discrimination. Les mesures objectives dont nous disposons par ailleurs permettent d'exclure l'hypothèse optimiste d'une France à la pointe de la lutte contre les discriminations.

Au niveau européen, la discrimination en raison des origines semble forte et plutôt croissante aux yeux des répondants. En revanche, elle serait moins répandue et en diminution concernant le sexe, le handicap et l'orientation sexuelle.

En France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne et Italie, les discriminations en raison des origines ou de la nationalité, celles relatives à l'apparence physique et celles qui portent sur les origines sociales sont considérées comme graves et en augmentation. Les discriminations en raison du Handicap sont également perçues comme élevées mais les Européens ont le sentiment qu'elles sont en diminution. Les discriminations liées au sexe ou aux orientations sexuelles leur semblent moins préoccupantes et à la baisse. Les discriminations en fonction de l'âge paraissent stables mais finalement moins graves aux yeux des Européens (Observatoire de l'ANPE, 2007-2008). Dans un autre sondage réalisé en 2006 par Opinion Way, 90 % des Français considèrent que les discriminations liées à l'origine ethniques sont fréquentes, 77 % le pensent pour le handicap, 61 % pour l'orientation sexuelle, 59 % pour le sexe et seulement 55 % pour l'âge². Ce sondage hélas n'interrogeait pas les Français sur d'autres formes de discrimination comme l'apparence physique. Or le premier motif de railleries et moqueries dont souffrent les Français,

¹ Créé en 2005 à la suite d'une directive du conseil de l'Union européenne de 2000, cette autorité indépendante reçoit les réclamations des victimes de discrimination et peut s'auto-saisir. Elle dispose d'un pouvoir de sanction, de médiation et d'enquête. Elle mène aussi des actions de promotion de l'égalité. Elle comporte un collège de sept membres et un comité consultatif.

² Sondage CNFPT-Opinion Way réalisé du 8 au 20 septembre 2006 sur un échantillon représentatif de la population française de 1 017 personnes de plus de 18 ans.

c'est l'apparence physique (c'est ce qu'ils répondent aux enquêteurs de l'INSEE).

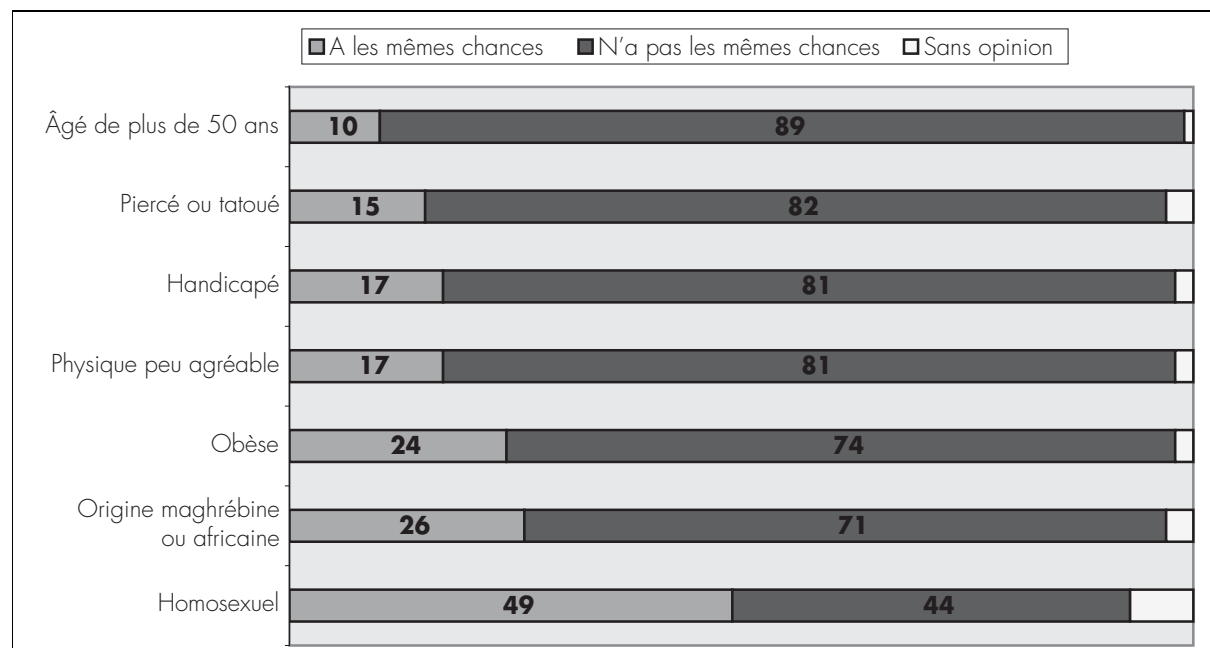
Quelle est la vérité sur les discriminations perçues au travail ?

Les discriminations dans le domaine de l'emploi sont les principales discriminations, si l'on en juge par les déclarations des individus et par le flux des réclamations reçues par la Halde. Les Français ont conscience des discriminations sur le marché du travail. Un sondage que nous avons fait réaliser le 15 mai 2003 montrait déjà combien les Français étaient conscients de l'inégalité des « chances à l'embauche ».

Notons que les Français paraissent sous-estimer certaines discriminations, notamment celles liées aux origines maghrébines ou africaines. C'est évident s'agissant de l'origine, pour laquelle nous savons que le niveau réel de discrimination à l'embauche est important et au moins égal à la discrimination concernant une personne de 50 ans (tests de discrimination, 2004, 2005, 2006, 2007 de l'Observatoire des discriminations). Peut-être sous-estiment-ils aussi la discrimination en raison des orientations sexuelles ? Il est difficile de savoir si la perception des Français est

erronée en ce domaine. En effet, la discrimination dont sont victimes les personnes en fonction de leur orientation sexuelle amène nombre d'entre elles à dissimuler leur orientation à leur environnement de travail et bien entendu au recruteur. La discrimination en raison des orientations sexuelles commence à sortir de l'ombre (Falcoz, 2004, Barth et alii, 2007 ; Borrillo et alii, 2007). Dans ce sondage, il était proposé un facteur spécifique « piercing et tatouage », pouvant susciter un refus d'embauche. Pour les Français, ce motif peut jouer un rôle déterminant alors qu'il est d'ordinaire considéré comme anecdotique au regard des variables comme le genre ou l'origine. Dans ce sondage, nous constatons par ailleurs combien le look compte au moment de l'embauche. 56 % des femmes et 44 % des hommes pensent que les atouts physiques sont nécessaires aujourd'hui pour réussir une vie professionnelle en France. Une femme sur quatre pense que, « sans charme, une femme ne pourra *jamais* réussir » tandis que 20 % des hommes le pensent. Il faut préciser qu'en règle générale, le style (le « look »), la façon de s'habiller ou de se présenter, comme le piercing ou les tatouages, sont des motifs légitimes de décision (recrutement, licenciement etc.) et ne sont pas un des

Graphique 1
À l'embauche, un constat général de discrimination



dix huit motifs de discrimination prévus dans la loi. La discrimination sur l'apparence physique ne semble pas s'étendre à ces aspects.

Dans le même sondage, les Français étaient convaincus que les discriminations se poursuivaient bien au-delà de l'embauche. Il est frappant de voir que tous les aspects de la vie professionnelle seraient, aux yeux des Français, finalement susceptibles d'être l'occasion de discrimination.

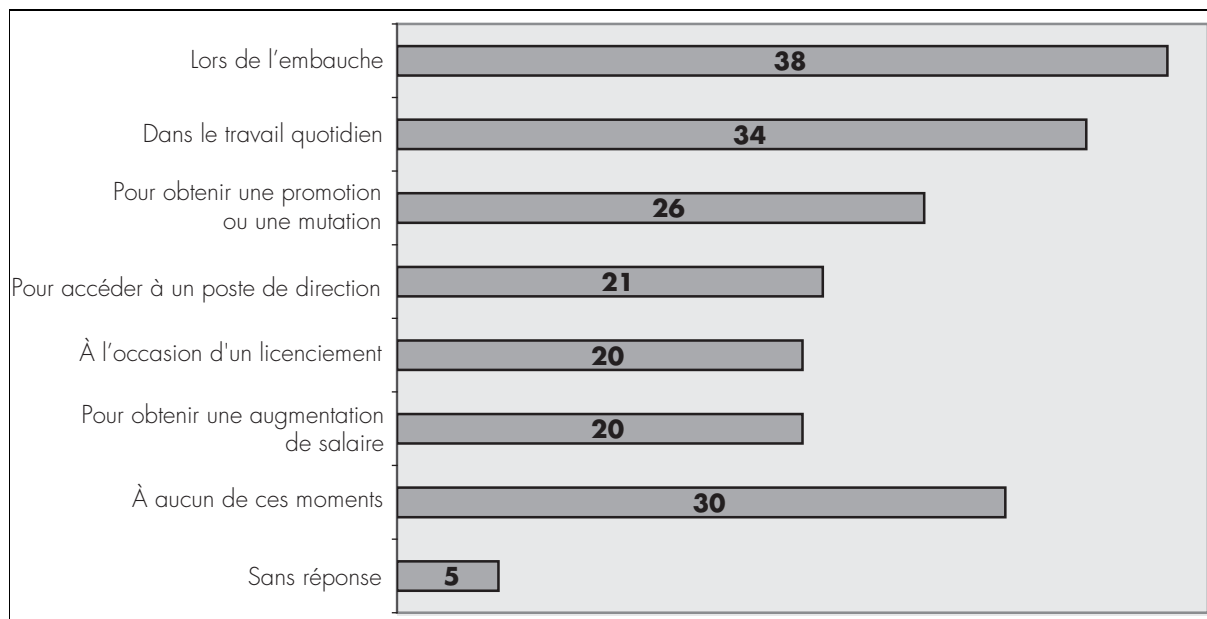
Ainsi, 38 % des Français ont-ils entendu parler autour d'eux ou été témoins d'une décision prise à l'égard d'une personne en raison de son apparence lors d'une embauche.

Nous disposons d'évidences statistiques des discriminations en fonction de l'apparence (Herpin, 2003 ; Amadieu, 2002), du genre (Landrieux-Kartochian, 2004), de la situation matrimoniale ou des origines dans les déroulements de carrière, les niveaux de salaire, l'accès à la formation (Gélot, Minni, 2006) ou encore le type de contrat de travail.

Les résultats du baromètre européen de 2007 confirment ceux du sondage de 2003. Reprenant une ques-

tion que nous avons posée en 2003, la Sofres constate qu'au niveau européen, le look (51 %), le handicap (49 %) et l'âge (49 %) sont considérés comme les premiers facteurs de « désavantage au recrutement ». Suivent couleur de peau/origine ethnique (45 %), apparence physique (39 %) et façon de parler/accent (34 %). On note que si le choix est donné aux répondants de mentionner des critères comme l'apparence physique ou le look, ceux-ci n'hésitent pas à en indiquer l'importance. Les candidats aux emplois n'ignorent pas l'importance de l'apparence physique et de l'état de santé et ils y travaillent en vue du recrutement (Hidri, 2005). Les enquêtes centrées délibérément sur les origines ethniques et sur la couleur de peau (sondage de la Sofres pour le CRAN – Conseil représentatif des associations noires – en France en 2006, projet d'enquête TEO de l'INSEE et de l'INED – Institut national des études démographiques – en 2007) ne rendent pas convenablement compte de la réalité des discriminations car elles ne permettent pas aux individus d'exprimer ce qui est vraiment important pour eux, mais seulement ce qui est important ou digne d'intérêt aux yeux de l'enquêteur.

Graphique 2
Pourcentage de personnes ayant été témoins directs ou indirects de discrimination sur l'apparence à chacun de ces moments



Si les Français ou les victimes de discriminations peuvent identifier celles-ci, ils peuvent aussi sur ou sous-estimer la réalité. La manière de poser la question ou la médiatisation accentuée d'un thème plus qu'un autre peuvent avoir un effet. En outre, les victimes peuvent ignorer de bonne foi les discriminations dont ils sont l'objet : comment savoir que l'on est discriminé si l'on ignore qui était précisément en compétition pour un même emploi et qui a finalement été recruté ? Par ailleurs, certains individus, victimes de discrimination, préfèrent nier une réalité qui leur est pénible. La perception des discriminations est faussée, comme on le constate en examinant le flux des réclamations déposées à la Halde. 50 % des réclamations reçues concernant le genre sont déposées par des hommes. Pourtant, les évidences statistiques attestent de la préférence donnée aux hommes tant au recrutement que dans les déroulements de carrière. Nous savons aussi que les différences de salaire sont évidemment à l'avantage des hommes. Or, les femmes se montrent plus satisfaites et moins conscientes des inégalités de rémunération que les hommes se trouvant dans la même situation de diplôme, d'expérience et d'emploi.

Les discriminations au recrutement : des « tests de situation » aux résultats explicites

La mesure des discriminations par la comparaison d'une paire de candidats similaires en tous points sauf sur un aspect, la variable testée, a été très employée depuis les années 60, en particulier aux États-Unis (Bendick, 2007) et en Grande Bretagne. Des tests furent notamment réalisés pour l'accès au logement, aux prêts bancaires, à l'emploi. Ils jouèrent un rôle important dans la sensibilisation du grand public ; en Grande Bretagne, ils débouchèrent, dès 1974, sur la création de la CRE (*Commission for Racial Equality*) (équivalent de notre Halde pour les questions « raciales »).

Au début des années 90, s'inspirant de tests de discrimination avec acteurs menés en Grande Bretagne et aux États-Unis, le Bureau International du Travail lança le programme « *Combating discrimination against migrant workers and ethnic minorities in the world of work* ». Il fut notamment décidé d'uniformiser les méthodes de « testing » afin de permettre la

comparaison internationale. La publication par Bovenkerk, en 1992, d'un « *Manual for international comparative research on discrimination on the grounds of race and ethnic origin* » correspond à cet objectif. La méthode du BIT repose sur l'identification des différentes étapes du recrutement (envoi du CV, contact téléphonique, entretien d'embauche). À chaque fois, on mesure le taux de succès des candidats. Depuis 1992, plusieurs pays ont effectivement réalisé des études utilisant le protocole du BIT. La première étude fut menée par le Centre pour l'égalité des chances en Belgique (Arriijn *et alii*, 1999) et elle y eut un fort retentissement. Suivirent le Canada (Raskin, 1993), l'Allemagne (Goldbert *et alii*, 1996), les Pays-Bas (Bovenkerk *et alii*, 1994), l'Espagne (Prada *et alii*, 1996), les États-Unis (Bendick, 1996) et l'Italie.

Les tests du Bit ne constituent qu'une petite partie des très nombreux tests de situation menés dans le monde dans les années 90 et 2000 (Riach et Rich, 2004) dont la France³. Ceux-ci reposent sur des variables diverses de discrimination (genre, handicap, origines, âge...), concernent tout ou partie du processus de recrutement et des échantillons variés... La France⁴ s'est engagée, très récemment, dans la réalisation de tests de situation. On peut s'étonner de la frilosité des chercheurs et des pouvoirs publics. On doit aux associations militant contre le racisme (SOS racisme, le MRAP – Mouvement contre le racisme et pour l'amitié entre les peuples) d'avoir réalisé, sur des cas isolés, des tests pour l'accès au logement, aux boîtes de nuit et à l'emploi qui ont été reconnus comme preuve par la justice. Outre la sensibilisation de l'opinion, ces tests ont été à l'origine d'un arrêt de la cour de cassation validant les tests puis de la loi de 2005 reconnaissant les tests de situation. Mais ce n'est qu'à partir de 2003 que se développent en France les tests sur des échantillons plus importants. Les tests menés par l'*Observatoire des discriminations* se distinguent

³ Notamment à l'initiative de l'Observatoire des discriminations de l'université Paris I, en 2005, où des acteurs sont envoyés aux entretiens d'embauche.

⁴ Signalons, outre les tests que nous menons depuis 2003 au sein de l'Observatoire des discriminations, Emmanuel Duguet et Pascale Petit, « *La discrimination à l'embauche dans le secteur financier français : une étude économétrique sur données d'audits par couples* », 2003.

souvent par la pluralité des variables de discrimination testées dans un même test (plusieurs candidats factices sont présentés pour un même poste et non pas une paire). Nous avons ainsi réalisé, en 2004, un test portant sur des emplois de commerciaux de la région parisienne dont voici les résultats. Il est répondu à 258 annonces et 1 804 CV sont adressés (7×258).

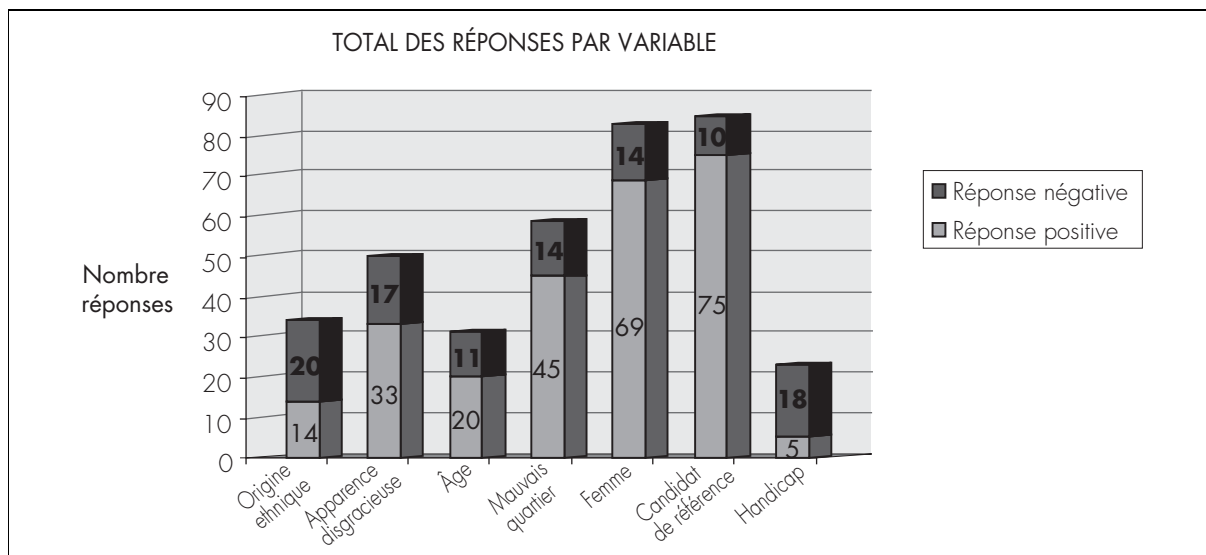
Le quartier, s'il est stigmatisé (le Val Fouré à Mantes la jolie dans ce test), peut entraîner une discrimination. L'apparence physique joue également nettement pour ces postes en contact avec la clientèle. Pour les origines, l'âge et surtout le handicap, les niveaux de discrimination sont très élevés. Nous avons reconduit, en 2005 et 2006, un test sur le même type d'emploi en région parisienne. En 2005, nous avons noté qu'un candidat de couleur noire au patronyme « français de souche » était faiblement discriminé, très loin des niveaux du candidat au patronyme maghrébin de 2004 et aussi par rapport à une femme au patronyme maghrébin dans ce test de 2005. Pour la première fois, en 2005, nous avons envoyé un CV supérieur aux autres pour un de nos candidats factices (en l'occurrence notre candidate d'origine maghrébine). Bien que son CV soit supérieur aux autres, elle obtient 3 fois moins de réponses positives que les candidats

de référence aux CV pourtant moins bons. Nos tests de 2005 et 2006 confirment l'impact de l'apparence physique pour ce type d'emploi. Un candidat obèse est ainsi beaucoup plus discriminé qu'un candidat de couleur noire au patronyme « Français de souche » et à l'apparence standard. En réalisant un test de situation similaire en 2004 et 2006, nous sommes désormais en mesure d'indiquer qu'elle est l'évolution de la discrimination à l'embauche pour le même type d'emploi et la même région (Île-de-France). En dehors du Handicap, où les progrès sont nets, la discrimination semble augmenter dans les cas de l'origine, de l'âge et de l'apparence. Notre observation est surprenante en raison de la mobilisation intervenue depuis quelques années sur les discriminations, mais elle est convergente avec les résultats de sondage présentés plus haut.

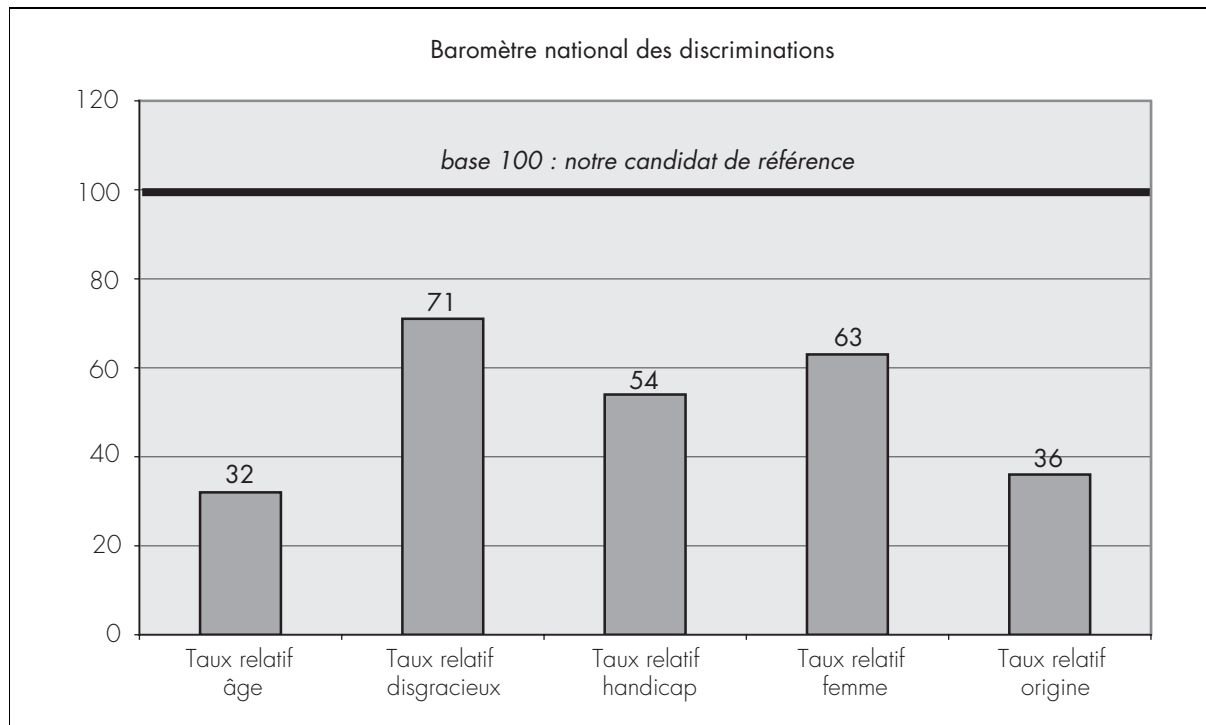
Au-delà des emplois de commerciaux, nous avons essayé de rendre compte de la réalité des discriminations pour un spectre plus large d'emplois. Nous avons constitué un échantillon représentatif de l'emploi privé et réalisé des tests durant l'année 2006.

L'âge est un facteur majeur de discrimination. Dans cette étude, nous avons adressé des candidatures de salariés de 48 à 50 ans quant les autres candidats étaient âgés de 25 à 32 ans. Nous menons d'autres

Graphique 3
Le testing
Observatoire des discriminations, mai 2004



Graphique 4
Baromètre national 2006
Observatoire des discriminations (6 500 CV)



tests dans lesquels la discrimination en raison de l'âge reste à un haut niveau bien que l'âge des candidats factices ait été abaissé à 43-45 ans. Le « jeunisme » progresse dans tous les pays, mais la France se caractérise par la médiocrité de son taux d'emploi des seniors (la Commission européenne nous enjoint d'y remédier).

Le fait de porter un nom et prénom d'origine maghrébine déclenche une discrimination significative (les chances d'obtenir un entretien d'embauche sont divisées par trois en moyenne). Nous avons observé par ailleurs, dans d'autres tests, que les patronymes d'Afrique subsaharienne conduisaient également à ces niveaux de discrimination. En revanche, la simple couleur de peau (noire) ne suscite pas une discrimination de même intensité.

Dans ce baromètre, nous avons envoyé des candidatures de femmes mariées ayant 3 enfants et 32 ans. C'est en effet souvent la situation matrimoniale et le nombre d'enfant qui est un facteur de discrimination.

On note dans cette enquête que le niveau des discriminations est plus fort lorsque la qualification des salariés est élevée. Le diplôme ne semble pas apporter la protection attendue.

Le BIT a également procédé en 2006 à un test en France. Celui-ci était centré exclusivement sur l'origine. Les niveaux de discrimination sont comparables à ceux que nous observons. Les emplois sur lesquels portait ce test sont très peu qualifiés⁵ et ne permettent pas d'appréhender la situation des discriminations dans son ensemble. En raison des échantillons propres à chaque pays, le BIT ne peut hélas procéder à des comparaisons entre les pays où des tests ont été réalisés.

⁵ Il s'agissait en outre d'emplois pour lesquels il était possible de candidater au téléphone et il fallait que les chances d'obtenir une réponse positive en candidatant soient très élevées. Dans la réalité, les candidats n'obtiennent hélas pas autant de réponses, compte tenu de l'état du marché du travail.

Les tests de situation répétés depuis 2004 permettent de connaître précisément le niveau des discriminations au stade du tri de CV. Nous avons aussi des indications plus parcellaires sur les discriminations aux autres stades du recrutement (lors des entretiens par exemple). Ces tests confirment en grande partie ce que les français perçoivent eux-mêmes : l'âge et les origines ont un effet fort, le handicap peut être souvent rédhibitoire, l'apparence ou le lieu de résidence comptent.

■ QUELS ENJEUX POUR LES EMPLOYEURS ?

Compte tenu de la multiplicité des facteurs de discrimination et de l'aggravation de plusieurs d'entre eux, les employeurs sont particulièrement exposés au « risque de discrimination ». En raison du niveau des discriminations au stade par exemple du tri des CV et candidatures reçues, il est de plus en plus probable que les grandes entreprises soient confrontées à des demandes d'explication par les candidats refusés, à des réclamations auprès de la Halde ou à des plaintes. Dans notre baromètre 2006, nous avons constaté par exemple que dans 9,3 % du total de nos envois (605 sur 6 500 CV), un employeur avait choisi pour une offre donnée un candidat de référence plutôt qu'un candidat présentant une caractéristique « discriminante » (l'origine par exemple). Par exemple, dans 132 cas, des employeurs ont choisi un candidat factice au nom et prénom « français de souche » plutôt qu'un candidat factice au nom et prénom d'origine africaine. Si de vrais candidats d'origine africaine avaient envoyé ces CV accompagnés de CV factices de candidats de références, une preuve suffisante de la discrimination aurait pu être apportée au juge pénal (le rejet de leur candidature quand le CV factice de référence quasi identique au leur était retenu par l'employeur).

En d'autres termes, dès qu'une entreprise traite des flux importants de candidatures, la probabilité de discriminer est très élevée. Le risque est pénal mais aussi financier et médiatique. Le risque de la « sanction » pénale n'est pas l'aiguillon principal qui

peut pousser les employeurs à remédier aux situations de discrimination mais le retentissement du « procès » importe. L'action au civil est potentiellement plus avantageuse pour les victimes et plus coûteuse pour les entreprises. Il est regrettable qu'elle soit encore insuffisamment utilisée, sauf en matière de discrimination syndicale où la jurisprudence est importante. La reconstitution des carrières sur plusieurs années pour un ou plusieurs salariés discriminés serait très coûteuse (c'est par exemple le cas aux États-Unis en raison des *class action*⁶). C'est certainement le risque médiatique qui est le plus important aujourd'hui. En effet, les répercussions sur l'image des firmes des procès en discrimination sont un risque nouveau et croissant que les entreprises cherchent à éviter (cf. article de Réjane Sénac-Swalinski dans *Formation Emploi* 91, p. 95). Cette motivation ne concerne guère les PME et les fonctions publiques. Le fait que les discriminations soient mieux connues tant en France qu'à l'étranger, qu'elles paraissent moins acceptables, que des procès coûteux puissent advenir, que la Halde ait choisi de pratiquer le « *naming and shaming* » (dénoncer pour faire honte aux entreprises) que les médias soient particulièrement attentifs à ce sujet expliquent cette préoccupation nouvelle des firmes.

Les discriminations ne constituent pas seulement un risque pour les entreprises, elles ont aussi des conséquences dommageables en réduisant la diversité des personnels. Or, les employeurs ont besoin d'une diversité accrue de leurs personnels dans la période actuelle. La diversification des recrutements permet par exemple de résoudre des problèmes de pénurie de personnel. L'idée que la diversité est un facteur de performance des équipes et des entreprises est très largement répandue. Il existe des travaux scientifiques qui se sont attachés à mesurer ces corrélations ; ceux qui portent sur la mixité de genre (Landrieux-

⁶ Les « *class action* » ou action de groupe permettent à un groupe de victimes de bénéficier des résultats d'une seule action judiciaire engagée. Actuellement, en France, seules les victimes ayant agi au civil sont concernés par exemple par une reconstitution de leur carrière ou un rattrapage salarial. Ainsi, 200 femmes prétendant, dans une même entreprise, à une réduction d'écarts salariaux car elles s'estiment discriminées doivent agir séparément. Aux États-Unis, Walt Mart est ainsi concernée par une *class action* depuis 2004 (confirmée en appel en 2007) à la suite d'une plainte de six salariées et retraitées. Deux millions de salariées et retraitées femmes de l'entreprise sont ainsi concernées.

kartochian, 2005) ou sur le handicap (Hindl et alii, 1999 ; Amadiou et alii, 2007) accréditent l'existence de tels liens. S'agissant des origines ethniques, les travaux Nord américains sont plus ambivalents, notamment parce que les avantages de la diversité n'apparaissent qu'après qu'aient été résolus les problèmes qu'occasionne la diversité. Il est regrettable que des publications françaises fondées sur des données objectives ne se soient pas développées.

DISCRIMINATIONS : LES GRANDES ENTREPRISES S'ENGAGENT

C'est parmi les très grandes entreprises que se trouvent les firmes les plus actives dans la lutte contre les discriminations. Ce sont les plus sensibles à leur image auprès du grand public et celles qui ont des services de gestion des ressources humaines développés. Elles sont à l'initiative et sont les premiers signataires de la charte de la diversité. La Halde a choisi de les mobiliser en premier lieu, notamment en leur adressant une liste des bonnes pratiques et en leur demandant ce qu'elles avaient entrepris. La publicité que la Halde peut donner aux bons élèves comme aux mauvais ne laisse pas les grandes entreprises insensibles. Sans la Halde, la signature de la charte de la diversité n'aurait pas eu le même effet car celle-ci n'a aucun caractère contraignant et ne met pas la priorité sur la lutte contre les discriminations mais sur la recherche de la diversité. Outre des opérations de sensibilisation et de formation, les entreprises les plus avancées mettent en place des diagnostics qualitatifs et quantitatifs de leurs processus de GRH. Ceux-ci débouchent sur des modifications des processus de recrutement, d'évaluation et de gestion des carrières.

Quels que soient les efforts des employeurs pour réduire les discriminations à l'embauche, les flux de recrutement de cadres ne peuvent être beaucoup plus diversifiés en raison de l'inertie des sorties de l'enseignement supérieur. La composition sociologique des sorties des grandes écoles (et même des masters 2 de l'université) est particulièrement déséquilibrée (les jeunes handicapés ou d'origine modeste sont très peu nombreux). C'est pourquoi un des axes des politiques

des employeurs publics et privés consiste à favoriser une meilleure égalité des chances au sein du système éducatif (c'est le soutien aux initiatives de l'IEP – Institut d'études politiques – de Paris ou à l'ESSEC – École supérieure de sciences économiques et commerciales – par exemple)⁷.

Certaines entreprises utilisent des filières « spécifiques » de recherche de candidats potentiels. Il peut s'agir notamment de cabinets de recrutement ou de sites internet de recrutement spécialisés dans des publics d'origine africaine ou en situation de handicap. Ces stratégies ont un impact quantitatif réduit si l'on en juge par les volumes de recrutement représentés. Il peut paraître surprenant de créer des structures dévolues au recrutement d'individus victimes dans le processus standard de discriminations. On remarque que parmi les grandes entreprises qui adoptent ces techniques, certaines n'entreprennent pas d'abord un audit et une refonte de leur processus de recrutement alors que des tests de situation établissent qu'il est clairement discriminant. Le fait de passer par une agence ou une association qui permettra d'accueillir par exemple quelques salariés appartenant aux minorités visibles fait l'objet d'une médiatisation et manifeste à l'extérieur le souci de la diversité. Lorsque de très grandes entreprises optent pour cette stratégie tout en continuant à discriminer très fortement à l'embauche les mêmes minorités visibles, on peut y voir un exercice de communication. La

⁷ Les entreprises contribuent financièrement à de nombreux programmes. Le programme de l'IEP de Paris aménage une voie d'accès spécifique pour des lycéens de lycées défavorisés. Ceux-ci sont sélectionnés par les établissements et par un jury de l'Institut mais ne passent pas le concours d'entrée ordinaire (une série notamment d'épreuves écrites garantissant l'anonymat). Cette solution vise à enrayer la dégradation des chances d'accès à l'institut de ceux qui sont issus de milieux modestes. Ces derniers ne tentent pas leur chance, ne peuvent réussir un concours dont les épreuves favorisent les jeunes « bien nés », et ne peuvent, toutes choses égales par ailleurs, avoir le niveau requis en raison de leur lieu de scolarisation (établissement classé en Zone d'éducation prioritaire). Il s'agit d'une forme de discrimination positive inspirée des politiques d'*affirmative action* Nord américaines qui est fondée sur un critère territorial et économique. Le programme de l'ESSEC consiste à former et accompagner des lycéens de lycées défavorisés pour qu'ils puissent s'inscrire en classe préparatoire aux grandes écoles et y réussir les concours. Il s'agit ici d'une logique d'égalité des chances consistant à donner des moyens de réussir des épreuves à ceux qui en ont besoin. L'IEP de Paris optait pour des épreuves de sélection non anonymes et moins difficiles pour un quota de lycéens dans un nombre défini de lycées, sans changer ses autres concours.

volonté de diversifier ne voisine pas nécessairement avec la lutte contre les discriminations.

■ Moderniser les techniques de gestion des ressources humaines

Les entreprises qui s'assignent pour objectif de ne plus discriminer s'engagent dans une modernisation significative de leurs processus de GRH qui s'apparente à une révolution. L'exigence de qualité des processus est en effet très élevée. Il faut rappeler qu'une seule annonce discriminante, un seul test de situation sur une paire de candidats suffisent pour mettre en cause au pénal une firme. Or, les volumes de recrutement des grandes entreprises sont importants, de sorte que l'exposition au risque de discrimination est considérable (300 000 candidats pour 3 000 recrutements par exemple).

Les techniques utilisées par les firmes françaises commencent à faire l'objet d'un réexamen car elles peuvent laisser place à des discriminations directes mais aussi indirectes. Le tri de CV est une étape qui pose particulièrement problème, d'où des opérations de sensibilisation et de formation qui peuvent limiter les biais de cette opération. Il faut aussi faire en sorte que les personnels chargés de ce tri n'anticipent plus les demandes des clients (internes ou externes).

L'« anonymation » des CV peut être dans ces conditions une bonne solution. À ce titre, certaines firmes ont mis en place des dossiers de candidature qui ne comportent plus d'informations susceptibles d'entraîner une discrimination consciente ou inconsciente (photo, nationalité, situation matrimoniale et même le nom et le prénom). Carrefour a ainsi totalement modernisé ses formulaires de candidature. Les informations qui sont d'abord données à lire dans ce dossier sont celles qui concernent les compétences et pas l'état civil, comme c'est en général le cas. Mais l'« anonymation » ne doit pas dispenser de faire la lumière sur les autres étapes du processus de recrutement (entretiens, tests). En effet, nous savons que les discriminations ont parfois lieu aux stades ultérieurs du recrutement (le tri de CV pouvant être relativement neutre). En outre, une part significative des recrutements se fait par relations personnelles (50 % des cadres ont trouvé de la sorte leur emploi). On imagine bien que l'« anonymation » ne puisse, dans ce cas,

être pleinement efficace. Toute une partie des recrutements et des déroulements de carrière dépend de réseaux relationnels dont la mesure est difficile. Les travaux français manquent en ce domaine, mais nous connaissons néanmoins les effets de l'origine sociale sur le devenir professionnel (Amadieu, 2006). Le rendement des diplômes est différent selon la profession des parents (pour les plus modestes, il diminue), la mobilité professionnelle est meilleure (à diplôme et premier emploi identique) pour ceux dont l'origine sociale est favorisée. Les réseaux d'amis « *bien placés* » jouent également un rôle qui a échappé à l'analyse en France mais pas aux États-Unis (Seidel et alii, 2000).

Les autres étapes du recrutement commencent à être modernisées. Les entretiens les plus souvent menés en France donnent lieu à de fortes discriminations et sont aussi des techniques de recrutement peu fiables (Balicco, 2001). L'évaluation du potentiel, de la personnalité, des comportements, des compétences est mal réalisée dans les entretiens. Or l'entretien est systématiquement utilisé et le plus souvent aucune autre épreuve de sélection n'existe. Il est ici possible de formaliser et d'encadrer les entretiens ainsi que leur compte-rendu. Quant aux tests psychotechniques ou de personnalité, il convient de vérifier qu'ils ne sont pas discriminants par construction, ce qui n'a pas été fait en France. En quoi les origines des individus modifient-elles les performances aux tests ? Aux États-Unis, un nouveau test (de personnalité par exemple) ne peut être utilisé s'il a un effet discriminant. Il en est de même pour les recrutements dans la fonction publique belge. Ce n'est pas seulement le caractère discriminant de ces tests qui importe mais aussi la qualité de ces techniques : sont-elles prédictives de la performance dans le poste ? À cette aune, plusieurs techniques ésotériques sans fondement scientifiques devraient être abandonnées alors qu'elles sont très utilisées aujourd'hui, notamment par les petits cabinets de recrutement. La graphologie est particulièrement visée. L'utilisation plus fréquente de mises en situation professionnelle est une voie intéressante. Le développement de la méthode des habiletés par l'ANPE est un exemple de ces nouvelles pratiques de recrutement qui sont à même non seulement de limiter les discriminations mais aussi d'améliorer sensiblement la qualité du

recrutement après le repérage des compétences (Lemoine, 2003).

Dans les fonctions publiques françaises, la mesure des effets des épreuves des concours et du caractère prédictif de la performance de ces épreuves reste à mener.

La traçabilité pour mesurer les discriminations

La connaissance précise des facteurs explicatifs des recrutements, des écarts salariaux et des différences de carrière passe par une bonne traçabilité. Or la conservation des données et les systèmes d'information ne permettent pas toujours d'opérer les mesures statistiques nécessaires. Les entreprises sont donc amenées à centraliser leur recrutement pour avoir des moyens de contrôle des processus de recrutement. Pour les cadres et non pour les autres catégories de personnel, il est plus fréquent que les entreprises disposent déjà d'une bonne traçabilité. La tendance décentralisatrice dans laquelle chaque manager se voyait libre de recruter à sa manière sans obligation de transparence et de « *reporting* » (le « tous DRH ») s'inverse.

Lorsque les informations sont disponibles, les entreprises mettent en place des analyses statistiques qui consistent tantôt à mesurer la composition sociologique d'une population (sa diversité) tantôt à mesurer les discriminations.

En termes de diversité, c'est-à-dire d'observation d'une population existante (en particulier les candidats au recrutement et les candidats recrutés), nombre d'éléments sont mesurables. La loi contraint même à les mesurer dans le cadre des rapports relatifs à l'égalité professionnelle, qui mettent notamment en lumière les écarts existants entre les hommes et les femmes. Il en va de même en matière de handicap. Déjà analysés, ces critères ne font l'objet d'aucune difficulté. De même, la nationalité ou l'âge ne soulèvent aucun problème.

En revanche, l'origine « ethnique ou raciale », les appartenances religieuses, politiques, philosophiques réelles ou supposées, ainsi que les orientations sexuelles s'inscrivent dans un cadre légal très restrictif, en particulier pour les entreprises. La

constitution française ne rend pas possible le recueil par une entreprise de ce type d'informations. Si une mesure statistique existe au sujet des origines, elle ne peut viser qu'à identifier des pratiques discriminatoires et ne saurait être une mesure de « l'ethnie », de la « race » et de la religion des salariés ou des candidats aux emplois. Il ne s'agit pas, lors d'une mesure statistique, de mesurer la diversité de la population d'une entreprise en fonction de l'un des critères indiqués, mais d'évaluer la discrimination en ce domaine. Par ailleurs, la volonté exprimée par une entreprise de diversifier davantage sa population, notamment en termes d'origine ethnique, ne la dispense pas de lutter contre la discrimination. Augmenter la part des femmes ou de personnes de couleur à un certain niveau hiérarchique ne fournit aucune indication quant aux pratiques discriminatoires de l'entreprise. Il convient donc d'opérer une distinction entre la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité, qui recouvrent des objectifs différents. Une entreprise peut considérer qu'une mixité de ses équipes et la diversité des cultures sont des atouts économiques mais la poursuite de cet objectif, qui peut parfois faire l'objet de mesures statistiques légales (diversité de genre, handicap, âge, nationalités par exemple), ne saurait être confondu avec une mesure de la discrimination.

En outre, chercher à accroître la diversité ne doit pas conduire à de nouvelles discriminations en appliquant, par exemple, des mesures préférentielles (emplois réservés, quotas d'embauche...) visant à aboutir à une composition différente de la population d'une entreprise.

L'objectif étant clair (mesurer la discrimination et pas la diversité), comment est-il possible de mesurer statistiquement des discriminations selon les origines avec des variables approchées qui évitent la catégorisation « ethnoraciale » ? Les entreprises peuvent s'appuyer sur le lieu de naissance ou sur la nationalité, ce qui reste cependant très insuffisant pour évaluer l'ensemble des phénomènes de discrimination. En effet, des individus de la deuxième ou de la troisième génération nés sur le territoire national seront ainsi exclus des évaluations. Pour contrer ces insuffisances, certaines enquêtes reposent sur l'utilisation des noms et/ou des prénoms. La loi de

2001 précise que le patronyme constitue en soi un facteur de discrimination mais aussi en raison de l'appartenance à une religion ou à une origine ethnique ou raciale qu'il suggère. Par ailleurs, des études françaises et américaines montrent que les évaluations des recruteurs et des enseignants sont très influencées par le prénom. Ainsi, les tests de situation s'appuient sur la construction de CV où le prénom constitue la variable susceptible d'induire une discrimination en termes d'origines sociale, « ethnique » ou « raciale ». Nous introduisons du reste dans nos tests de situation des prénoms fortement connotés : Sébastien, Mohammed ou Charles-Henri. De leur côté, les enquêtes Emploi de l'INSEE précisent le prénom des individus. Certaines d'entre elles ont été rendues publiques et sont désormais accessibles aux chercheurs. Nous avons ainsi exploité plusieurs enquêtes Emploi portant sur 400 000 Français pour estimer l'impact du prénom toutes choses égales par ailleurs (diplôme, profession des parents) sur le déroulement de la vie professionnelle des individus nés entre 1930 et 1959. Notre étude montre que, toutes choses égales par ailleurs (à profession des parents identique), le fait de porter un prénom populaire plutôt que bourgeois dégrade les chances de mobilité professionnelle. Le fait de porter un prénom maghrébin a un effet négatif beaucoup plus fort. Le prénom peut signaler une origine sociale ou ethnique réelle ou supposée. De même, les Américains ont réalisé des études relatives aux prénoms indiquant une originale « raciale », blanche ou noire, réelle ou supposée. Cette méthode présente l'avantage de ne pas s'appuyer sur une déclaration des individus qui ne sont alors pas contraints de se situer dans une catégorie. Elle repose sur les seules données existantes et évite les stigmatisations. Il y a étanchéité entre la gestion quotidienne du personnel et la mesure statistique, et les données sont « hachées » afin de préserver l'anonymat. Enfin, le croisement du prénom avec d'autres données (patronyme, nationalité) n'est pas nécessaire. L'objectif est seulement d'identifier des pratiques discriminatoires. Au contraire, estimer la composition de la population d'une entreprise exigerait de croiser nombre de données pour évaluer avec une grande précision le nombre de personnes noires par exemple. En revanche, la mesure

du phénomène discriminatoire ne nécessite que la constitution d'échantillons pour réaliser des comparaisons. Parmi les individus enregistrés dans une base de données, ceux dont les prénoms sont susceptibles d'induire une discrimination sont sélectionnés et un échantillon est créé. Ensuite, une analyse des différences de traitement, toutes choses égales par ailleurs (expérience, diplôme), est opérée. Une étude dans une grande entreprise française montre ainsi qu'un individu portant un prénom susceptible d'induire des discriminations verra ses chances d'être recruté réduites de 60 %. Ces observations confirment les résultats des « *testings* ».

L'exploitation des prénoms sous-estime cependant les discriminations parce que certaines personnes sont susceptibles d'être discriminées tout en portant néanmoins un prénom « français de souche » (ce qui est par exemple le cas des personnes originaires des Antilles) alors qu'elles figurent dans l'échantillon de référence *a priori* non discriminé. Mais cela permet tout de même d'identifier des phénomènes discriminatoires car ceux-ci sont de grande ampleur. Pour une entreprise, l'avantage de la méthode est de livrer une mesure des discriminations minimales et très difficilement contestable. Examinons une grande entreprise industrielle française au sein de laquelle le diplôme ne protège pas de la discrimination : les diplômés d'école d'ingénieurs susceptibles d'être discriminés en raison de leur prénom ont un taux de convocation en entretien inférieur de 25 % à la moyenne. Pour les ingénieurs issus des meilleures écoles, la perte de chance dans cette entreprise est encore plus élevée (– 40 %). Dans le cas des diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieur, les analyses peuvent être affinées en prenant l'expérience en considération.

Grâce aux comparaisons reposant sur les différentes catégories de prénom, les pratiques discriminatoires ont bien été mises en évidence. Pourtant, la composition de l'échantillon reste inconnue (nombre de personnes de couleur, de minorités religieuses ou sexuelles). La mesure de la discrimination se limite à mettre en évidence le non-respect de l'égalité des chances et vise à s'assurer que ces pratiques cessent. L'estimation de la diversité d'une population n'est ainsi pas nécessaire à l'évaluation de la discrimination.

LA TENTATION DE LA DISCRIMINATION POSITIVE

En France, c'est seulement dans le domaine du handicap que des objectifs quantitatifs précis d'emploi s'appliquent (en raison d'une employabilité diminuée et non d'une simple exposition aux discriminations). Pour le reste, il n'existe pas de politiques de discrimination positive. Les entreprises n'ont pas la faculté de décider de leur propre chef des critères « discriminatoires » sur lesquels il leur semblerait opportun ou légitime de fonder leurs décisions d'embauche, de promotion ou d'augmentation salariale. Un employeur discrimine autant en accordant un avantage à un salarié parce qu'il est de couleur blanche qu'à un autre parce qu'il est noir. Tel employeur souhaiterait ici un homme plutôt qu'une femme et ailleurs l'inverse. Peu de pays dans le monde se sont engagés dans des politiques de discrimination positive car elles posent de redoutables problèmes.

Dans leur principe, elles sont une entorse aux principes d'égalité de traitement et de non-discrimination. Du coup, elles sont souvent proposées à « titre transitoire », avant que l'on revienne à un fonctionnement plus normal. Elles sont aussi souvent proposées sous une forme atténuée. Ce n'est pas un nombre ou pourcentage précis de salariés appartenant aux minorités visibles qui doit être recruté mais un objectif à atteindre qui peut être défini plus ou moins précisément. Aux États-Unis, à la suite de décisions de la Cour suprême, l'*affirmative action* a été ainsi modifiée (pour l'accès aux universités, il n'est plus possible d'attribuer des points supplémentaires en fonction de la « race » du candidat par exemple, une université peut souhaiter être diverse mais ne peut plus avoir de quotas « raciaux » explicites). Une certaine hypocrisie entoure désormais les politiques préférentielles.

Le préalable à la mise en place de politiques préférentielles au profit de certains groupes suppose de disposer de données statistiques précises sur la situation des groupes en question. Si l'on souhaite favoriser, comme en Irlande, une composition équilibrée entre catholiques et protestants des effectifs de policiers ou enseignants, il faut évidemment se doter de

statistiques nationales permettant de connaître la proportion des deux communautés (ce recensement doit être décliné par qualifications) et de statistiques au niveau des entreprises elles-mêmes. En Grande-Bretagne comme au Canada, des objectifs d'emploi des minorités visibles sont assignés aux employeurs et les données statistiques « ethno-raciales » sont nécessaires.

En Europe, il n'y a guère de pays qui disposent de recensements concernant les origines « ethniques » : seules la Grande-Bretagne, l'Irlande et Chypre le demandent aux individus. On trouve un groupe de nouveaux membres ayant subi l'influence de l'Union soviétique qui recueillent des données sur « l'origine nationale » (à distinguer de la nationalité elle-même) : Estonie, Lettonie, Hongrie, Lituanie, Pologne, Slovaquie, Slovénie. Aucun pays ne recense les individus selon leurs orientations sexuelles. Les Pays-Bas, qui avaient entrepris de rendre obligatoire des statistiques ethnoraciales dans les entreprises en 1994, ont finalement fait marche arrière en 2004 en abandonnant ces statistiques.

Les employeurs sont assez rétifs à ce type de statistiques et les individus rechignent à déclarer leurs « origines », leur religion ou leur orientation sexuelle. On l'a remarqué en Europe (Makkonen, 2006). En France, certains recommandent d'interroger les employeurs, qui seraient susceptibles d'apporter des indications sur la composition de leur population au sein de leur entreprise, voire sur les pratiques discriminatoires. Un questionnaire a ainsi été envoyé aux grandes entreprises par l'un des acteurs de la mesure de la diversité en France. Il leur était demandé d'évaluer la proportion des « minorités visibles » (dont les « minorités sexuelles ») au sein de leur personnel mais les employeurs interrogés pouvaient librement définir ces notions. De plus, les appartenances religieuses auraient pu être ajoutées. Face à ce type d'enquêtes, les entreprises ont évité de répondre et très rares sont les cas où de telles évaluations menées par les firmes sont rendues publiques. Les salariés victimes de discriminations sont de leur côté plutôt réservés. C'est ce qu'ont constaté des chercheurs (Clément et Simon 2006) dans une enquête exploratoire auprès de plusieurs entreprises françaises (28,2 % des arabes et berbères sont réticents à des statistiques « ethniques ou raciales » alors

que 9,1 % des « blancs » y sont hostiles). Les taux de réponse et la véracité des réponses s'améliorent certes avec l'anonymat mais cet anonymat rend difficile la discrimination positive.

Si on lie l'appartenance à une ethnie, une race, une religion à un avantage spécifique (accès à l'emploi public par exemple pour les personnes musulmanes ou de couleur noire) se pose alors une redoutable question : que faire si une personne se déclare noire ou musulmane et ne semble pas l'être ? Comment déterminer ce qu'elle est réellement ? Cela suppose inévitablement de se doter d'un référentiel de couleurs de peau (carnation) ou de phénotypes (la forme d'un nez), d'enquêter sur la réalité d'une appartenance religieuse (en fonction de la religion des parents par exemple) ! On comprend vite le danger des voies sur lesquelles on s'engage car elles furent déjà empruntées.

Le simple fait de proposer aux individus de se ranger dans des catégories ethnoraciales revient à institutionnaliser les notions mêmes qu'il s'agit de combattre, les « races », car elles fondent précisément le racisme. La mise en place des statistiques ethnoraciales est un sujet sensible dans de nombreux pays. Le Conseil constitutionnel a rappelé, en 2007, que ces statistiques n'étaient pas conformes à notre constitution. Une révision constitutionnelle, que certains appellent de leurs vœux, devrait avoir lieu pour rendre possible des statistiques de la diversité des origines « ethniques » ou « raciales », des appartenances religieuses ou des orientations sexuelles dans les entreprises ou la fonction publique. Le président de la République souhaite cette révision et le rapport Attali pour libérer la croissance de janvier 2008 (*300 décisions pour libérer la croissance*) comporte une proposition visant à rendre obligatoires des statistiques de la diversité des origines dans toutes les entreprises et la fonction publique. Cette évolution de nos principes fondateurs fait l'objet d'un débat assez vif.

* *
*

La mise en évidence précise des discriminations à laquelle quelques très grandes entreprises françaises se sont livrées peut amener à une remise en cause profonde des techniques de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, carrières). La gestion des ressources humaine se voit en effet assigner des objectifs de résultat très ambitieux (absence complète de discrimination directe et indirecte, suppression des écarts salariaux). Le saut qualitatif à accomplir est considérable au regard des discriminations constatées aujourd'hui. En s'engageant dans cette voie, les grandes entreprises françaises cherchent à se prémunir contre le risque et à gagner en performance. Pour la gestion des ressources humaines, ce nouvel enjeu est une occasion historique pour fonder sa légitimité, consolider sa professionnalité et démontrer sa contribution à la performance.

Mais cette mutation qui est en cours dans quelques très grandes entreprises se diffusera-t-elle dans les autres et dans les fonctions publiques ? Il est possible que la simple recherche de la diversité soit privilégiée. Un objectif de « diversité » ethnique ou religieuse n'amène pas à une transformation aussi profonde de la gestion des ressources humaines. On peut maintenir inchangé les processus de recrutement les plus discriminants et farfelus (graphologie, astrologie, numérologie...) et dans le même temps introduire une dose de diversité. La labélisation des entreprises les plus « diverses », en donnant une définition restrictive de cette diversité (le genre, le handicap, les origines « ethnoraciales ») et sans considération des discriminations qu'elles pratiquent, constituerait ainsi un frein majeur à la lutte contre toutes les formes de discriminations.

Bibliographie

- Amadiou J.-F. (2006), *Les clés du destin*, Odile Jacob.
- Amadiou J.-F. et alii (2007), « Entreprise et handicap : des pratiques en questions », Agence *Entreprise et Handicap*.
- Amadiou J.-F. (2002), *Le poids des apparences*, Odile Jacob.
- Arriijn I. P., Feld S. et Nayer A. (1999), *Discrimination in access to employment on grounds of foreign origin : the case of Belgium*. Geneva : International Labour Office, Employment Department.
- Attali J. (2008), *300 décisions pour changer la France*, La Documentation française-Xo Éditions.
- Balocco Ch. (2001), « Mieux recruter grâce à l'entretien structuré », in Claude Levy-Leboyer et alii, *RH, les apports de la psychologie du travail*, Les Éditions d'Organisation.
- Barth I., Falcoz Ch., Kopp C. (2007), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, octobre, 310 p.
- Bendick M. Jr. (1996), *Discrimination against racial/ethnic minorities in access to employment in the United States : empirical finding from situation testing*. Geneva : International Labour Office, Employment Department.
- Borillo D., Formond Th. (2007), *Homosexualité et discriminations en droit privé*, La Documentation française, novembre, 275 p.
- Bovenkerk F., Gras M.J.I. et Ramsoedh D. (1994), *Discrimination against migrant workers and ethnic minorities in access to employment in the Netherlands*. Geneva : International Labour Office.
- Clément M. et Simon P. (2006), *Rapport de l'enquête « mesure de la diversité », une enquête expérimentale pour caractériser l'origine*, INED, document de travail n° 139.
- Falcoz Ch. (2004), « Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations », *Travail, Genre et Société*, n° 12, novembre.
- Frickey A et Primon J.-L. (2006), « Une double pénalisation pour les non-diplômés du supérieur d'origine nord-africaine », *Formation Emploi*, n° 94, pp. 27-43.
- Gélot D. et Minni Cl. (2006), « Les immigrés accèdent moins à la formation professionnelle continue », *Formation Emploi*, n° 94, pp. 93-109.
- Goldberg A., Mourinho D. et Kulke U. (1996), *Labour market discrimination against foreign workers in Germany*. Geneva : International Labour Office, Employment Department.
- Herpin N. (2003), « La taille des hommes : son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle », *Économie et Statistique*, n° 361.
- Hidri O. (2005), « (Trans) former son corps, stratégie d'insertion professionnelle au féminin ? », *Formation Emploi*, n° 91, pp. 31-44.
- Landrieux-Kartochian S. (2004), « Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres », CERGORS-université Paris I.
- Landrieux-Kartochian S. (2005), « Femmes et performance des entreprises, émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 11-20, Avril-Juin.
- Lemoine G. (2003), *Le recrutement pas simulation*, L'Harmattan.
- Makkonen T. (2006), *Measuring Discrimination, Data collection and EU equality Law*, Commission européenne, novembre.

Observatoire de l'Anpe, (2007/2008), Sondage Sofres, *Influence Discriminations*, Édition 2007/2008.

Office des publications des Communautés européennes (2007), *Lutte contre la discrimination multiple : pratiques, politiques et lois*, septembre, 73 p.

De Prada M. A. de et alii (1996), *Labour Market discrimination against migrant workers in Spain*. Geneva : International Labour Office, Employment Department.

Raskin C. (1993), *De facto discrimination, immigrant workers and ethnic minorities : A Canadian overview*. Geneva : International Labour Office, Employment Department. WEP working paper.

Riach P.A., Rich J. (2004), « Fishing for Discriminations », *Review of Social Economy*, vol. 62.

Sénac-Slawinski R. (2005), Discriminations sexistes au travail : de la responsabilité des entreprises, *Formation Emploi* 91, pp. 95-110.

Seidel M-D. L., Polzer J.T. & Stewart K.J. (2000), « Friends in High Places : The Effects of Social Networks on Discrimination in Salary Negotiations », *Administrative Science Quarterly*, volume 45, #1, March.

TNS-Sofres (2007), *La discrimination dans l'Union européenne*, eurobaromètre spécial 263, janvier.

Hindle K, Noble J. and Phillips B. (1999), « Are workers with a disability less productive ? An empirical challenge to a suspect axiom » *Paper submitted to the refereed stream of the Anzam 99 Conference*, University of Tasmania, Australia, Submitted 8 September.

Résumé

Vraies et fausses solutions aux discriminations

Jean-François Amadieu

Les discriminations dans le domaine de l'emploi, en particulier lors de l'embauche, sont multiples, cumulatives et croissantes. La France est, en ce domaine, peu performante et s'est engagée tardivement dans la lutte contre les discriminations. La diversité et la gravité des motifs de discriminations sont telles qu'il faut donc se garder d'une focalisation exclusive sur le genre ou l'origine. Ces discriminations constituent aujourd'hui un risque majeur pour les grandes entreprises et plusieurs d'entre elles s'engagent dans des diagnostics et réforment profondément leur gestion des ressources humaines. L'efficacité de ces politiques est évidente mais leur essor reste fragile car la mise en place de politiques de diversité et de discrimination positive pourrait retarder ces efforts en faveur de l'égalité des chances.

Mots clés

Division sexuelle du travail, discrimination raciale, inégalités, recrutement, discrimination positive

Journal of Economic Literature : J 71 – Discrimination ; J 78 - Public Policy